

ロシアにおけるフードサービス産業--拡大する市場と日本企業への期待

著者	道畑 美希
雑誌名	観光学研究
号	10
ページ	149-159
発行年	2011-03
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00000059/

ロシアにおけるフードサービス産業 ～拡大する市場と日本企業への期待

道 畑 美 希*

(はじめに)

少子高齢化・人口減少、そして経済状況を背景に、国内外食産業の市場は、97年をピークに減少傾向が続き、2009年には、24兆円を下回る規模となった。国内市場だけでは、大きな成長を見込むことができず、外食企業の多くは、海外市場を開拓することに力を注ぎ始めている。なかでも、経済成長目覚ましい新興国での店舗展開は有望であると考えられており、中国をはじめとするアジア諸国へ進出をする企業は、増加の一途である。

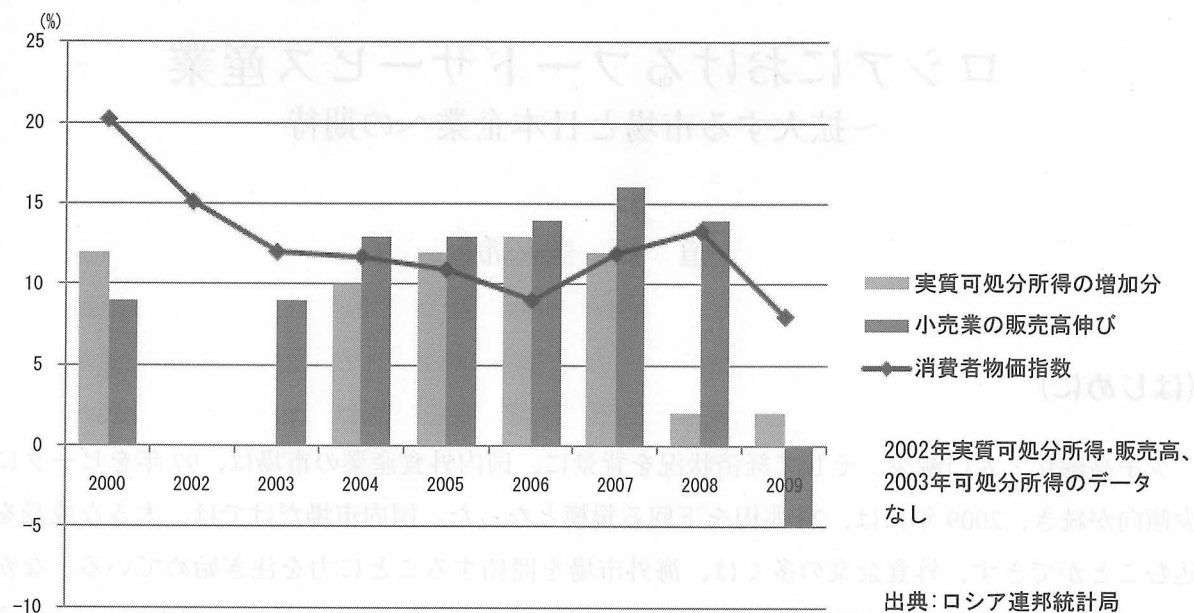
2010年9月、アジアとは陸続きの新興国のひとつ、ロシアにおいて、フードサービス産業市場を視察した。ソ連時代、外食店が一部の特権階級しか利用できないものであった状況から、自由経済となった今では、外食することが一般的となり、個店をはじめ、街のあちこちでチェーン業態が賑わいを見せている。また、スーパーマーケットでは、惣菜の売り場もかなりの面積を占め、その品揃えも豊富である。現在、ロシアの外食市場は7,230億ルーブル（約2兆円強）と言われ⁽¹⁾、他国の外食市場規模を鑑みると成長の余地はかなり大きいと見込める。今後、日本からの進出先として、非常に期待がもてるロシアであるが、今のところ、日本からの外食企業、あるいは、これらの外食・中食市場のために食品を輸出している日本の食品メーカーも数少ない。ここでは、ロシアにおけるフードサービス産業の状況を整理し、日本からの進出の可能性について考えていきたい。

1. ロシアの概況

ロシアの人口は、約1億42百万人、面積は、米国の2倍近く、日本の国土の25倍もの広さである。1991年のソ連崩壊、ロシア誕生以降、99年のロシア危機でマイナス成長になったものの、経済発展めざましい。危機対策としてのルーブル切り下げ効果、国際原油価格の高騰、そして2000年に就任したプーチン前大統領の安定的な政治により、その後の10年は、毎年平均6.6%の高い伸びで経済成長を続けてきた。GDPは、約115兆円と、2008年は世界8位の座に躍進している（2009年には、経済危機で18位まで転落）。人口減少、貧富や都市と地方の格差問題、周辺国との問題などいろいろ課題はあるが、豊富な資源、ITや宇宙・軍需産業の高度な技術、そして高い教育レベ

*東洋大学国際地域学部；Faculty of Regional Development Studies, Toyo University

(図1) 2000年代における可処分所得と小売業販売高の伸び



(出典：ロシア統計局 the Federal State Statistics Service)

るもつことから、中長期的には、成長の可能性が高く見込まれている。

(1) ロシア国民の所得と消費

2000年代の国民の所得の伸びは高く、給与所得者（ロシア統計局のホームページの英文は employees of organization）の名目賃金は、2008年までは20%以上の伸びで増えている（表1）。もちろん物価も年々上がっているのであるが、図1に示したように、それを凌駕するほどの可処分所得が増えており、それに伴って、小売業の販売高も増加をしている。それだけ消費意欲も旺盛ということである。2009年には経済危機でさすがに物価、小売業の販売額もダウンしているが、経済が回復すれば、潜在している消費欲が戻ってくると考えられる。

(表1) ロシアにおける給与所得者の月収推移

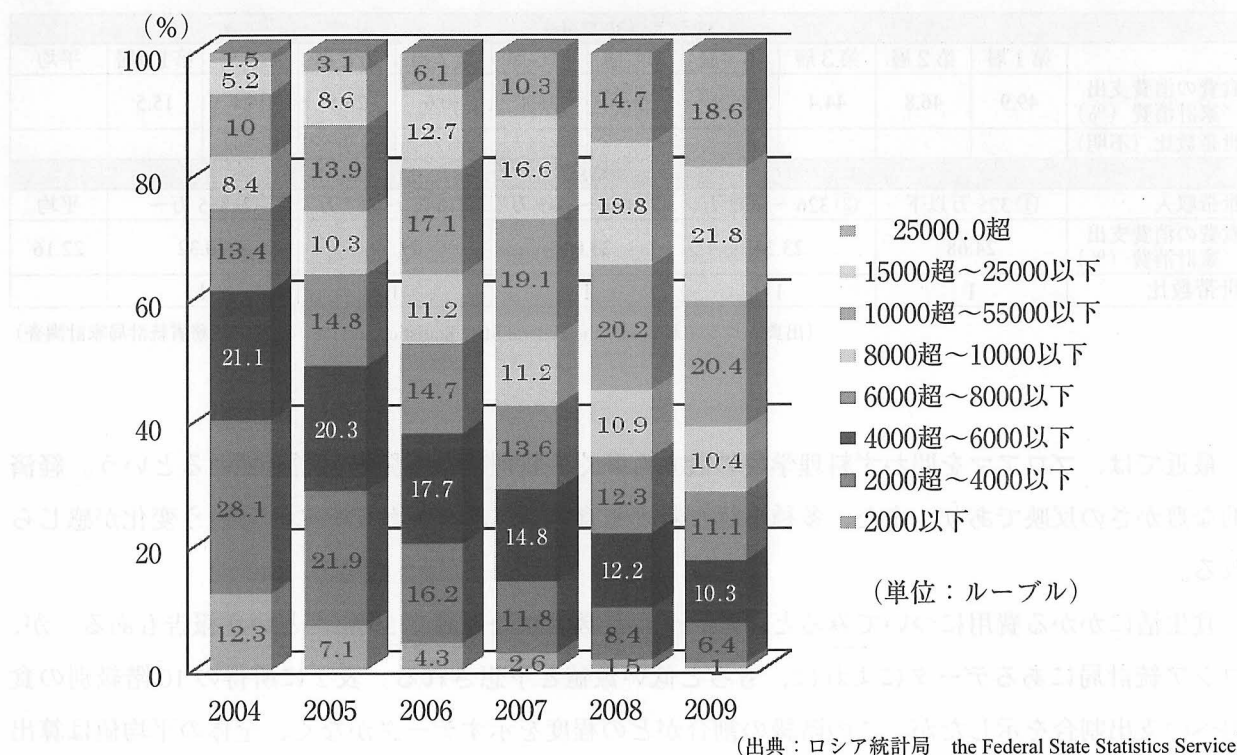
年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
月収（ルーブル）	2,223	3,204	4,360	5,498	6,740	8,555	10,634	13,593	17,290	18,795
前年伸び率（%）	-	45.7	34.6	26.1	22.6	26.9	24.3	27.8	27.2	8.7

(出典：ロシア統計局 the Federal State Statistics Service)

モスクワ、サンクトペテルブルクと視察をしたが、物価は、日本のデフレ価格に慣れた目にはかなり高いと感じる。出会ったロシア人が口を揃えて、物価と給料が合っていないと話していた。スーパーマーケットの生鮮食料品は、総じて日本の半分か3分の2程度の価格であるが、スターバックスやマクドナルドは日本並みの価格。モスクワの平均月給が、3～4万ルーブル（12～15万円）といい、仕事を2つ、3つとかけもちする人も少なくないそうである。

その一方で、後述するグルメスーパーで、高級ブランド品を身につけて、日本の数倍もする食料

(図2) ロシアの月収別人口構成の推移



品を買い込む富裕層の姿を見かけた。メディアでもロシアの所得格差が大きいことがよく伝えられるが、月収別の人口構成の推移（図2）を見てみると、年収25,000ルーブル（750万円）を超える富裕層が増えている。その一方で、月収6,000超から8,000ルーブルまでの所得層が2000年から2009年にかけて2倍となり、中間層の増加を示している。

2. 食生活と食品小売業

(1) 食生活と家計

ロシアの食という、多くの日本人が浮かべるのがピロシキとボルシチ程度であるが、食マーケットを見てみると実に豊かで料理も多種多様である。広大な国土から収穫される農産物の豊かさが感じられる。特に、小麦の大産地らしくパンの食味も良く、マクドナルドのハンバーガーに使われているバンズさえも美味しく感じる。モスクワやサンクトペテルブルグあたりの地域は、黒パンとじゃがいもを多用する北欧圏の食文化と通じるものがあるが、これらをベースに、南の黒海地方の食文化が入り交じり、豊かな食文化が形成されている。ちなみに、モスクワ人の好物は、グルジア料理やウズベキスタン料理であるというのが、温暖な気候で育てられる野菜や果物が多用される料理だ。総じて、ロシアの料理は、塩、こしょうだけシンプルな味付けである。そこにボルシチのように、ビーツやベリー類で酸味をつけることも多い。サワークリーム、パプリカ、ディルなどのハーブといった、素材の風味で味付けがなされている。日本で今もてはやされる激辛やアミノ酸系の調味料を効かせた強い味には、ロシア人の味覚は、まだ浸蝕されていないようである。

(表2) 所得別、食費への消費支出

ロシア (2007年)											
	第1層	第2層	第3層	第4層	第5層	第6層	第7層	第8層	第9層	第10層	平均
食費の消費支出 ／家計消費 (%)	49.9	46.8	44.4	41.9	39.1	36.4	30.6	26.5	24.4	15.5	
世帯数比 (不明)											
日本 (2009年)											
世帯収入	① 325 万以下		② 326 ～ 492 万		③ 493 ～ 645 万		④ 646 ～ 864 万		⑤ 865 万～		平均
食費の消費支出 ／家計消費 (%)	24.68		23.34		23.04		21.79		20.32		22.16
世帯数比	1		1		1		1		1		

(出典：ロシア統計局 the Federal State Statistics Service、日本 総務省統計局家計調査)

最近では、プロアマを問わず料理学校の設立も多く、料理雑誌の発行も増えているという。経済的な豊かさの反映であり、また、多種多様な料理を食生活に取り入れていこうという変化が感じられる。

食生活にかかる費用についてみると、エンゲル係数はかなり高く 50%⁽³⁾ という報告もある。が、ロシア統計局にあるデータによれば、もっと低い数値と予想される。表2に所得の10階級別の食料への支出割合を示したが、この階級の割合がどの程度を示すデータがなく、全体の平均値は算出できないが、単純に10階級の平均値をとると35%となる。ロシア全体の家計消費支出は、先進諸国に比べて、まだエンゲル係数は高いが、図1に示した通り所得の増加に伴い、着実にその数字は低くなり、先進諸国と肩を並べる日も遠くないようである。

(2) 食品小売業市場

食品市場に目を向けてみるとどうだろうか。図1で示したように、小売業全体の売上がほぼ毎年二桁成長を続け、規模で言えば、2000年に2兆3,520億ルーブルから2008年には13兆9,150億ルーブルに拡大している。食品部門では、2000年に1兆930億ルーブルから2008年には6兆3,430億ルーブルとなっている。モスクワ市内や郊外を見ても、米国並みのショッピングモールが次々と開発され、同時に、食品スーパーやディスカウントストア業態が併設されている。高速道路沿いに立ち並ぶモールや大型商業施設を見ていると、米国のハイウェイ沿いと何ら変わらない印象を受ける。

2000年に入り好調に成長をしてきた食品小売業も、2008年秋の経済危機以来、変化が見られる。成長は堅調であるが、特にディスカウント業態の躍進、他方では、高級業態の安定的な伸びと、消費の二極化が顕著になってきている。図2に示した通り、所得による格差が大きいことが要因であろう。スーパー、ペレクリョースクを展開するロシア最大の流通グループ、X5リテールグループは、ディスカウント業態、ピョチョーラチカとの合併そして2008年にハイパーマーケットチェーンカーセルの買収など、ディスカウント市場に焦点を当てることで大きく成長を続けている。一方で、高級業態も好調である。アズブカ・フクーサは、モスクワ市内、およびモスクワ州に26店舗を展開し、売上は110億ルーブルである。同社のいくつかの店を視察したところ、一見普通のスーパーのようであるが、価格を見ると全般に日本やニューヨークの高級スーパーを超えるような

超高級店である。また、別の有名高級業態のグローブス・グルメは、モスクワに5店、サンクトペテルブルグに1店、ウファに1店と展開しているが、こちらは、内装や商品のプレゼンテーションは、かなり洗練されたものである。惣菜の売り場は、多様化しており、肉やサラダのデリカテッセン、パン、そして寿司とコーナー分けがされており、高所得者層のニーズに応えるような品揃えである。

食品小売市場は、ロシア資本だけでなく外資の進出も目立つ。フランスの流通グループ、カルフル（世界市場では、ウォルマート、テスコに続き第3位の規模）の傘下にあるハイパー業態のアシャンは、郊外型のハイパーマーケット業態であるが、現在13ヶ国で537店を展開しているが、（2010年8月末現在）その売上3,170億ユーロの内、53%がフランス外での売上であるという（2009年のデータ）。ロシアには、2002年に登場し、エンカグループ（トルコ資本）とパートナーシップを結び、現在33店舗を展開している。ロシアでの売上は、2006年に23億ドル、2007年に37億ドル、2008年には57億ドルと躍進中である。品揃えは、約4万5千アイテムで、価格も安く、圧倒的なはいぱーマートぶりを発揮している。モスクワの空港すぐ南にあるMEGAというモールにある同店を視察したが、レジが95台も並ぶ様子は、まさに圧巻であった。また、ドイツのメトログループが進出しており、業務店向けのキャッシュ&キャリーを48店舗展開している。他にも消費者向けのハイパーマーケットや家電量販店も展開しているが、今回視察に訪れたホテルレストラン向けの見本市PIRの会場内でもかなりの面積のブースを出展し、存在感があった。今後、後に述べる中食や外食市場が拡大するに従い、このようなキャッシュ&キャリー業態も存在意義を高めていくことであろう。

（3）中食の市場

シングル層の増加（晩婚化が進み、ロシアは有数の離婚国である）や女性の社会進出、そして所得の伸びに連れ、中食への需要も増大して行くことと考えられる。前述の食品小売業の店舗では、伝統ある惣菜としてピクルスの類から、そのまま食べられる惣菜の売り場が、充実していた。ま



（写真1）高級業態グローブス・グルメの野菜売り場



（写真2）ハイパー業態アシャンの野菜売り場

た、歴史あるモスクワ都心の高級食料品店エリセエフスキーやグム百貨店でも、温冷の惣菜の売り場が充実していた。品揃えも多種多様で、日本のデパ地下のような華やかさである。

今回、サンクトペテルブルグでボビン・ロビンという惣菜企業を訪問した。若い姉妹が経営する企業であるが、2000年に起業し、今では250人の従業員が働く会社である。日本で言えばチルド惣菜にあたるパック入りの惣菜やサンドウッチなどを製造している。スーパーマーケット内に直営の販売コーナーを持ち、販売しているが、外食チェーンにスープを列車内食堂へ卸すなど、日本でいえば、中規模のベンダーのような存在である。売上は毎年伸びており、モスクワ市場への参入を狙っているとのことであった。このような惣菜企業も今後成長して行くことと考えられる。

3. 外食市場

(1) ロシアの外食市場

モスクワにマクドナルドのロシア1号店が開業したのは、ソ連時代の1990年1月31日で、すでに進出から20年以上が経過している。米国本社のホームページに掲載された情報では、ロシア内に255店(2010年11月8日現在)を展開している。このマクドナルド開業のニュースは、日本にも報道され印象深いが、その日の来客数は3万人だったという。以来、庶民が外食する機会も増えてきた。2000年代に入り、市場は大きく拡大し、2000年の外食業界全体の売上高が、830億ルーブルであったところが、2008年には、7,230億ルーブルと伸びている。また、ロシアにおけるレストランカフェの数は27,400軒、バーは3,300軒、食堂・惣菜店は3,470軒と合わせても4万軒に満たない。一方、日本の飲食店の件数は、72万軒、こちらはすでに飽和状態であるが、これらの数字を見ると、ロシアにおける外食への潜在的な需要は大きいと見込まれる。

ただし、2008年の経済危機により、2009年のロシア外食業界の売上は、前年より13.5%落ち込んだ⁽¹⁾。高級レストランでは、収入が40~60%減少、庶民的なレストランでは20~30%、ファーストフードでは20%、カフェでは20~35%の落ち込みがあったという⁽²⁾。今後、ロシア国民の所得の増加、そして、外食習慣の普及の状況いかににより回復が予想される。経済危機前ほどの大きな成長は見込めないとされているものの、年率15%上限で伸びて行くとの予想もある。

(2) ファーストフードチェーンの躍進

落ち込む外食市場にありながら、ファーストフード業界は、積極的に店舗展開を進めている。マクドナルドは、2008年9月に197店であったものから240店へ、国内チェーンのクロエシュカ・カルトーシュカは、286店から323店へ、ロスチックKFC(ケンタッキーフライドチキン)は、149店から170店という具合である。ロシアのThe Russian News & Information Agency RIA Novostiの2009年2月26日付けの記事に、マクドナルド社が2009年に新たな40店舗のために1億2千万ドルの投資をしたとある。また、ロスチックKFCは、当初ロシアでの展開は南米からの移民が設



(写真 3) フードコート内のロスチック KFC



(写真 4) サンクトペテルブルク市内のマクドナルド

立したロスチック社によるものだったが、2010年7月に、中国他世界的にKFCの事業を展開する米国のYum! Brandが、その事業権を買収している。それだけロシアでのファーストフード事業のうま味が大きいことを裏付けている。

詳しいデータはないが、モスクワ市内では、チェーン業態の外食店がよく目についた。ロシア国内チェーンとしては、カフェチェーンのコーヒーハウス、クレープ（日本のように甘くない、食事になるクレープ）店、テレモック、そして、前述した焼いたじゃがいもにチーズや肉製品のトッピングを施したメニューを提供するクローシュカ・カルトーシュカがあるが、これらは、路面店、そしてショッピングモールのフードコートの常連組のようである。彼らの中には、国内のみならず、アジア進出をもくろむ企業もあるという。

何よりも、米国系のファーストフードチェーンの健闘が目立つ。マクドナルドはじめ、サブウェイ 139 店舗、スバッコ 114 店舗、ロスチック KFC、ピザハット（ロスチック同様、Yum! Brand が展開する）、スターバックスコーヒー 39 店舗をはじめ、日本でもなじみ深いチェーン店が競い合っている。90年代半ばに進出したが経済危機で撤退したダンキンドーナッツも再挑戦をし、また2010年には、ハンバーガーではマクドナルドに次ぐ第2のチェーン、バーガーキングも進出している。数を挙げればきりがなほどの勢いである。

これらの中でも、マクドナルドの成功ぶりは突出している。その集客の数の多さ、オペレーションの正確さとスピード、そして、なんでもスローペースのロシア人をここまで鍛えあげられる教育のレベルに感心するばかりである。ちなみにハンバーガーは、80円弱。セット価格は、日本の通常商品の価格と、変わらないほどの価格であるが、どこの店でも、若い世代を中心にウェイティングの列ができています。ロシアでは、郊外ではドライブスルーもあるが、町なかでは、テイクアウト専門の窓口があるのだが、早朝から夜中まで人の列は切れることはない。

スーパーマーケットに並ぶ食品から考えるとファーストフードは高価である。日本並みか、それ以上である。今ではファーストフード＝安売りというイメージが出来ているが、60年代にマクド

ナルドが日本に進出してきた当初は、外来のもの、おしゃれなもので、かなり高価なものであったことを筆者は記憶しているが、まさに、ロシアにおける外来ファーストフードは、消費者に高いものと位置付けられているのであろう。さらに、マクドナルドの高質なカフェ業態マックカフェも、ロシア国内で41店が展開されている。マックカフェのコーヒーは、300円近いのであるが、なかなかの賑わいである。さらに高質コーヒーのスターバックスのコーヒーも120ルーブル（約360円）、日本よりはるかに高いものに、ロシア人たちは、列をなして購入をしている。

数日間視察しただけでも、ファーストフードビジネス成功の可能性が高いことが感じられるが、このように米国系のチェーン店がこのように活躍している中で、日本の企業はほとんど出店していない。数少ない例をあげるなら、シュークリームのビアドパパがフランチャイズ展開を、また日本で讃岐うどんのチェーン店を展開するはなまるうどんの創業者がモスクワ、サンクトペテルブルクでUDONYA-SANという業態を7店展開している（はなまるうどんは、日本国内では吉野家ホールディングスの傘下にある。）程度であり、今後、日本企業の進出が期待されるところである。

4. 日本食ブーム

外食市場において注目すべきが、日本食の人気である。人口1000万人を擁するモスクワの市内には、日本食レストランの数が500店とも800店もある⁽³⁾というくらいの日本食ブームである。モスクワの外食市場は、約7,000億円であるとのデータがある⁽²⁾が、そのうちの日本食レストランの市場規模が400億円⁽¹⁾というからかなりの割合である。中でも、すしの人気は高く、日本食レストランでなくても、バーやカフェでも、すし（ロールすし）が提供されるところも少なくなく、カフェチェーン、コーヒーハウスのメニューにもロールすしが品揃えされているほどである。また、中食市場においても、すしは必ず品ぞろえされており、前述の高級スーパー、グローブス・グルメでは、注文を受けてからすしを調理する提供方法を採用している。

純然たる日本食ではないものの、このように日本食が受け入れられている状況にありながら、日



（写真5）UDON-YA さんのサンプルケース



（写真6）フードコートには必ずというほどすし店がある

本から進出する外食企業は、現段階では、ほとんど皆無であり、このような日本食レストランで使用する食材も、米は台湾産か中国産、海苔は韓国産と、大きなビジネスチャンスを逃している感がある。視察時に見学した業務向けの食品見本市 PIR でも、日本食材を扱う現地卸業者の出展が目立った。価格で決定づけられると思われるが、現在のところは、日本食が活況であるのに、日本企業がほとんど活躍できていないという皮肉な状況にある。

5. ほんもの時代への期待

日本の大手メーカーのうち、ロシア市場にもっとも早くから参入しているのは、1997年にオランダ工場を設立したキッコーマンや2004年に営業事務所を開設した味の素などが挙げられる。今回視察した見本市 PIR でも、キッコーマンは、日本人シェフによる料理プレゼンテーションを積極的に行っていた。また、日本から特定非営利活動法人日本食レストラン普及推進機構（JRO）も今回で2回目の出展しており、そのブースでは、味の素のだしの素を用いて豚汁、ハウス食品のカレールーを用いてカレーライス、ミツカンのすし酢ですし、おたふくソースでお好み焼きを試食展示していたが、興味を持たれているようであった。異文化において、商品が導入されるのは、単体よりもメニューありきというのが一般的であるが、すでにすしなどは人々の食生活に浸透しているのであるから、今こそ商機と捉え、積極的な展開が求められる。

すしは、ごはんと水産物を合わせるだけの調理であるので、厳密なことを言わなければ、難しい技術が必要なわけではない、しかも、粗利の高いメニューであることが、ロシアで広まっていった要因のひとつと考えられる。すしは、メニューの中でもそのような位置づけだけに、粗悪品も多いという。衛生状態もさることながら、水で薄めたしょうゆや着色したニセモノ水産物が使用されるなど、必ずしも品質の良いすしが提供できているという状況ではない。しかし、今後ロシア人の生活水準が高くなり、より本物の日本食を求められるようになった時にこそ、日本企業のチャンスがあるのではないかと考えられる。ニューヨークで成功を納め、今や世界的な有名日本食レストラン Nobu が2009年にモスクワに開業し、続いて2010年秋にも日本初こちらもニューヨークの人気店 MEGU が開業している。筆者も MEGU で食事をしたが、ここでは、米や酒は日本から、また水産物の多くが日本から空輸されたものを使用している。もちろん超高価ながら、日本と変らない、それ以上の味が楽しめる。このようや上級店から、末端へ普及していくことを考えれば、日本企業の進出の余地はまだ大きい。

さらに、すしなどの日本食に限らず、外食産業の進出も大いに期待したいところである。ロシアは、中間業者が多く介在することで非常に流通経路も複雑で、関税も高い。そして通関や衛生基準も非常に厳しく、またその際の手続きも非常に複雑であるという。しかしながら、これらの課題をクリアして、積極的に多くの企業が進出していくことが求められる。そのためには、業界としての情報やバックアップのしくみの共有が必要であると考え。

インタビュー：サンクトペテルブルグ日本センター所長 朝妻幸雄氏

ボビン・ロビン社 社長ラリーサ・イヴァナ氏

PIR セールス・ディレクター スタニラヴ・マクハノヴ氏

引用文献

- (1) 平成21年度農林水産物など輸出ステップアップ推進委託事業「ロシアにおけるコメの市場動向調査報告」
農林水産省総合食料局食糧部食糧貿易課 (2010年3月)
- (2) ダーリニ・ポストニク通信「ロシア外食市場への外国企業進出の可能性～外食コンサルティング会社
Restcom アンドレイ・ペトラコフ常務取締役へのインタビュー」(2010年8月23日号)
- (3) 平成19年度「農林水産物貿易円滑化推進事業のうち品目別市場実態調査」農林水産省総合食料局 (2009年3月)

参考文献

ARC レポート経済・貿易・産業報告書 (ロシア) ARC 国別情報研究会 (2010年11月)
ロシア NIS 調査月報「ロシアの食品スーパー部門と外資 不況下のビジネスチャンス」坂口泉 (2009年8月号)
FAO 「Food Security in the Russian Federation」Rome, 2003

参考ウェブサイト

ロシア統計局 the Federal State Statistics Service <http://www.gks.ru/eng/bd.asp>
財団法人 食の安全・安心財団 <http://anan-zaidan.or.jp/data/c-1-1.pdf>
社団法人日本フードサービス協会 「データから見る外食産業」 http://www.jfnet.or.jp/data/data_c.html
米国マクドナルド International Website <http://www.aboutmcdonalds.com/country/map.html>
ロシアマクドナルド <http://www.mcdonalds.ru/> (2010.11.8 閲覧)
The Russian News & Information Agency RIA Novosti
マクドナルドのロシアへの投資 <http://en.rian.ru/business/20090226/120319027.html>
Yum!Brand によるロスチック KFC 買収 <http://en.rian.ru/business/20100607/159336196.html>
サブウェイ International Subway Location (2010.11.8 閲覧) <http://www.subway.com/subwayroot/Applications/Reports/CountryCount.aspx>
スバッコ Store Locations <http://sbarro.com/locations/locations.php> (2010.11.8 閲覧)
スターバックスコーヒー Russia http://starbuckscoffee.ru/en-US/_Our+Stores/ (2010.11.8 閲覧)
Ajinomoto Global Network プレスリリース http://www.ajinomoto.com/press/g2004_06_25.html (2010.11.12 閲覧)

Food Service Industry in Russia Expanding Market and Expectation for Outbound Japanese Business

Miki Michihata

【Abstract】

The Japanese food service industry market is shrinking because of our demographics and the economic recession. So, many Japanese food service operators are likely to extend their business in the overseas market. The new rising countries are so attractive that they are starting their businesses in these markets.

Russia is one of such countries. It is growing its economy and especially, its food industry market is expanding in both its volume and quality. Not a few major foreign food service operators are extending their share in the market. However, it is a disappointment that most Japanese operators have not joined this market.

Undoubtedly it is very difficult to make a success in foreign countries. In addition to the difference in eating habits, many issues on procurement and business practices and regulation, have to be solved. Japanese operators are expected to overcome them to make a success.

The Russian market actually has a good opportunity for the Japanese food industry, as many people in city areas have developed their habit of eating Japanese food, especially Sushi. There are hundreds of Japanese restaurants in the Moscow area of a population of over 10 million. Even the major coffee chains have Sushi menus in their cafés. But, most materials come from not Japan but other countries such as China, Taiwan and Korea. Their materials bring more benefit to the restaurant operators owing to lower prices. The Japanese suppliers get a late start.

In this report, my inspection and some data about Russia are collected from my research of outbound businesses of the food service industry.

Keyword: food service industry, outbound business, restaurant chain